

Louvain School of Management

Le bien-être psychologique au travail et la performance organisationnelle de l'entreprise

Auteur : Cyril Houtart
Promoteur : Monsieur Xavier Desclée de Maredsous
Année académique 2022-2023
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire de jour

Je tiens à remercier,

Mon promoteur de travail de fin d'études,
Monsieur Desclée de Maredsous de m'avoir
orienté et donné confiance pour me lancer
dans la réalisation de ce TFE.

Ma famille et toutes les personnes qui
m'auront ouvert à la réflexion en s'intéressant
à mon travail.

Résumé :

A travers ce travail, nous avons cherché à comprendre quel était le rôle du bien-être au travail dans la performance organisationnelle de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons notamment approfondi la description théorique des notions de bien-être, risques psychosociaux et stress, performance individuelle ainsi que performance organisationnelle. Cette revue approfondie de la littérature nous a permis de confirmer nos hypothèses et notre question de recherche principale. Nous pouvons donc affirmer que l'amélioration du bien-être au travail par le style de management et la gestion des ressources humaines est un facteur de performance organisationnelle. Nous évoquons également les limites rencontrées lors de ce travail et notamment le manque de données empiriques.

Table des matières

Résumé :	1
1. Introduction	1
2. Le bien-être	3
2.1. Le bien-être psychologique au travail	3
2.2. Législation	4
2.3. Besoins de l'être humain : pyramide de Maslow	5
2.4. Rapport subjectif au travail	6
2.5. Facteurs de bien-être	8
2.6. Évolution des rapports de force	9
3. Risques psychosociaux et stress au travail	9
3.1. Les risques psychosociaux (RPS)	9
3.2. Le stress professionnel	10
3.2.1. La loi de Yerkes & Dodson (1908)	10
3.2.2. Les facteurs organisationnels de stress	11
3.3. Préventions du stress à travers les risques psychosociaux	17
4. Conséquences du psychologique sur la performance	18
4.1. Conséquences du stress	19
4.1.1. Sur la performance individuelle	19
4.1.2. La performance organisationnelle	22
4.2. Conséquences du bien-être	24
4.2.1. La performance individuelle	24
4.2.2. La performance organisationnelle	25
5. Axes de levier à la performance organisationnelle par le bien-être	25
5.1. Le style de management	25
5.1.1. Le management directif :	26
5.1.2. Le management persuasif :	27
5.1.3. Le management participatif :	27
5.1.4. Le management déléгатif :	28
5.1.5. Le management situationnel	28
5.2. La gestion des ressources humaines	30
6. Conclusion	31
7. Bibliographie	35

1. Introduction

Le bien-être au travail est un sujet d'actualité dont on entend de plus en plus parler. L'importance actuelle de ce sujet se traduit concrètement à travers d'importantes grèves, notamment chez un distributeur alimentaire majeur de notre pays. Les politiques s'attèlent de plus en plus à cadrer le bien-être au travail à travers de nouvelles lois afin de rester en accord avec les caractéristiques et les besoins du monde actuel. Cela prouve également que les travailleurs ne se laissent plus faire et ne placent plus le travail et l'apport financier qui en découle en priorité mais bien qu'ils portent de plus en plus d'importance à leurs conditions de travail.

Le terme de bien-être reste relativement flou tant il est propre à chaque individu. Malgré cela, on peut quand même distinguer plusieurs facteurs principaux influençant ce sentiment de bien-être ou de mal-être. Cela complique encore plus la compréhension du potentiel lien avec la performance. Afin d'apporter une base de travail solide, nous nous poserons la question des antécédents de la santé psychologique des travailleurs. Cela a toute son importance car même si une entreprise souhaite améliorer le bien-être de ses employés, elle ne sait pas toujours comment s'y prendre. Il est donc important qu'elle analyse les besoins de ses employés et les facteurs de stress auxquels ils font face. Le premier chapitre de ce travail se concentrera sur le bien-être psychologique de l'individu et les facteurs influençant positivement cet état psychologique. Ensuite, le second chapitre abordera les risques psychosociaux et le stress au travail. Le questionnaire premier de ce travail est l'influence du bien-être au travail sur la performance organisationnelle mais le lien entre ces deux concepts est discuté. Or l'existence de l'impact d'une détresse psychologique sur cette même performance est confirmée par de nombreuses études. Nous chercherons donc à comprendre quels sont les facteurs du stress et quelles actions l'entreprise peut mettre en place pour prévenir ces risques psychosociaux. Nous nous poserons également la question de savoir si le stress, qui est une des principales réponses à ces risques, a une influence positive ou négative sur la performance.

Le bien-être au travail ne relève pas uniquement de la responsabilité sociétale de l'entreprise mais constitue un véritable facteur de performance organisationnel pour les entreprises.

Le bien-être au travail est un sujet d'actualité et selon près de la moitié des entreprises belges (étude Alan, 2023) s'intéresse au sujet. Mais quels avantages tirent-elles de l'augmentation du bien-être de leurs employés ? Dans ce troisième chapitre, nous analyserons l'impact du stress et du bien-être sur la performance individuelle et organisationnelle de l'entreprise. En effet, ces deux conséquences sont liées entre elles. A travers cette analyse, nous tenterons de comprendre en quoi c'est intéressant, ou non, pour les entreprises d'investir dans le bien-être psychologique.

Le style de management et la gestion des ressources humaines sont des axes de levier pour la performance organisationnelle à travers le bien-être psychologique.

Analyser les facteurs de stress et de bien-être sans agir dessus ne sert à rien et constituerait une perte de temps et d'argent pour l'entreprise. Le bien-être d'un individu est notamment influencé par son vécu mais l'entreprise peut-elle mettre en place des actions concrètes pour améliorer l'état psychologique de ses employés ? Dans le quatrième et dernier chapitre de ce travail, nous tenterons de comprendre comment le style de management et la gestion des ressources humaines peuvent servir de levier de performance à travers le bien-être au travail.

La problématique commune à ces deux hypothèses peut se formuler comme suit :

« L'amélioration du bien-être au travail à travers le style de management et la gestion des ressources humaines est-elle un facteur de performance organisationnelle ? »

Afin de répondre à cette question, nous réaliserons une revue de littérature confrontant différentes études principalement réalisées à partir du milieu du XXème siècle.

2. Le bien-être

Le mot « travail » est un dérivé du latin « tripalium » qui désigne un instrument de torture. Historiquement, la cohabitation entre le bien-être au travail et le travailleur était donc mal partie et loin d'être évidente.

Il est difficile de donner une définition unique du bien-être tant ce concept est vaste et personnel. Il existe plusieurs sortes de bien-être : physique, psychique, matériel, ... La santé du travailleur est un équilibre entre plusieurs dimensions telles que la sensation de bien-être physique, psychologique et social. Un individu peut trouver sa source de bien-être dans différentes activités, le travail en étant une d'elle.

L'OMS, Organisation Mondiale de la Santé, traduit le bien-être au travail par un état d'esprit positif. Elle définit le bien-être au travail comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ». Le concept de bien-être au travail dépasse la santé physique au travail et englobe la satisfaction, le sentiment d'accomplissement, l'organisation du travail et ne se limite pas à inciter les gens à pratiquer du sport ou à mettre des fruits à leur disposition. Le bien-être au travail dépasse les notions de santé mentale et physique pour s'intéresser au sentiment général de satisfaction et d'épanouissement de l'individu dans et par le travail. Les gens se sentent heureux s'ils connaissent une croissance personnelle et ont le sentiment d'avoir des objectifs donnant du sens à leur vie (Waterman, 1993).

2.1. Le bien-être psychologique au travail

Le bien-être psychologique au travail est un sentiment individuel et personnel propre à chaque individu. Il s'agit d'un ressenti découlant du vécu, du rapport au travail et des émotions que le travail génère chez l'individu (Poilpot-Rocaboy 2017). Deux personnes différentes n'auront pas le même sentiment de bien-être dans des conditions de travail pourtant identiques. Le bien-être est donc subjectif mais, de manière générale, il est défini comme un état psychologique où le positif l'emporte sur le négatif à la suite d'un rapport positif aux autres, à soi et à l'environnement de travail dans sa généralité.

Le bien-être au travail trouve ses racines dans deux notions différentes. La première est la notion juridique qui autrefois se préoccupait uniquement de la sécurité et de la santé physique des travailleurs. Cette notion légale s'est toutefois progressivement développée pour prendre en compte la dimension psychologique du bien-être au travail. Cette évolution était nécessaire afin de répondre à l'évolution de la nature du travail, de l'organisation des entreprises et du contexte économique actuel. Le facteur humain est une des ressources influençant la performance de l'entreprise. Mais ce facteur ne peut pas être considéré comme une ressource matérielle inépuisable. La fonction de RH (ressources humaines) a pour objectif d'optimiser le facteur humain en tenant compte du cadre juridique afin de concilier au mieux les besoins des travailleurs et les intérêts de l'entreprise.

La seconde notion est une conception plus humaniste du travail. Elle va chercher à optimiser la performance globale de l'entreprise à travers la performance individuelle du travailleur. Entre 1927 et 1932, Elton Mayo réalise une expérience auprès des ouvriers de la Western Electric Company. L'objectif est de comprendre si l'augmentation de la considération et de l'implication des ouvriers augmente leur productivité. Il démontre que les facteurs ergonomiques et les conditions de travail tels que les pauses, la luminosité ou encore l'aménagement des postes de travail n'influencent pas de manière logique la productivité. Il remarque cependant une forte augmentation de cette productivité lorsqu'on influence positivement les facteurs psychosociaux. En apportant plus de considération et d'attention au travailleur, sa productivité va augmenter. A travers cette expérience, Mayo prouve qu'il existe une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et le niveau de productivité. Il nommera les résultats de cette étude « l'effet Hawthorne ».

2.2. Législation

La dimension légale est primordiale pour le bien-être au travail à travers la gestion des ressources humaines. Mais que dit la loi en Belgique ? La « loi du bien-être », datant du 4 août 1996 et relative au bien-être des individus lors de l'exécution de leur travail, constitue la base de la législation belge concernant la sécurité et la santé du travail. Historiquement, on parlait uniquement des trois disciplines suivantes : la sécurité au travail (prévention des accidents du

travail), la médecine au travail (prévention des maladies professionnelles) et l'hygiène au travail. Lors de l'élaboration de la loi de 1996, le concept de « bien-être » fait donc son apparition dans le droit belge. Le problème de sa définition se pose alors. Il ne fallait pas y inclure tout et n'importe quoi tout en ciblant suffisamment ce nouveau concept. Il était important de rafraîchir cette notion et d'apporter une vision nouvelle et plus adaptée au monde du travail actuel par rapport à l'ancienne loi datant du 10 juin 1952. En effet, celle-ci ne s'intéressait alors qu'à la santé et à la sécurité physique des travailleurs. La loi de 1996 introduit une dimension plus psychologique. Le concept de « bien-être » y est alors défini comme « l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est effectué ».

Les trois disciplines évoquées ci-dessus ont donc légalement évolué pour identifier sept domaines constituant la notion de bien-être au travail :

- La sécurité du travail ;
- La protection de la santé du travailleur au travail ;
- Les aspects psychosociaux du travail, domaine sur lequel nous nous concentrerons dans ce travail ;
- L'ergonomie ;
- L'hygiène du travail ;
- L'embellissement des lieux de travail ;
- Les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les six points précédents.

2.3. Besoins de l'être humain : pyramide de Maslow

La pyramide de Maslow (1940) hiérarchise les besoins de l'être humain et propose une théorie de la motivation. Cette hiérarchisation met en évidence les facteurs de bien-être selon leur importance. Les quatre niveaux faisant atteinte au psychologique (besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement) vont être utiles dans une optique de changement. Ils vont permettre de vérifier si l'objectif du changement répond bien à chaque besoin des collaborateurs. On va aussi se baser sur cette théorie de Maslow pour implanter la stratégie de changement tout en respectant les besoins psychologiques de l'être humain. Il ne

sera par exemple pas efficace d'offrir un sentiment d'accomplissement à ses employés s'ils ne ressentent pas un minimum de sécurité ou d'appartenance.



2.4. Rapport subjectif au travail

Il existe quatre grands types de rapport au travail qui se différencient selon des déterminations individuelles et sociales. Il est important de les comprendre et de les prendre en compte afin de penser la participation sociale de l'individu au travail. En fonction de ces déterminations, chaque individu aura une idée différente de ce qu'est un « bon travail » et n'aura pas les mêmes besoins pour ressentir cet état de bien-être. Comme mentionné au début de ce travail, le sentiment de bien-être est « un ressenti découlant du vécu (...) ». L'appartenance à l'un de ces types peut donc évoluer avec le temps et les expériences de vie.

	Engagement pragmatique dans le travail		Engagement réflexif dans le travail	
Parcours de vie standardisé	La relation à l'emploi domine la relation au travail	Type I Le travail est une contrainte à vivre positivement	Type III Le travail est un support au développement personnel	La relation au travail domine la relation à l'emploi
Parcours de vie individualisé		Type II Le travail est un moyen de gagner de l'argent	Type IV Le travail est central dans l'identité	

Source : Cultiaux J., Vendramin P., 2008.

Un parcours de vie standardisé est un parcours dit typique, avec une succession d'éléments et d'expériences de vie appartenant à la majorité. Au contraire, un parcours de vie individualisé est un parcours moins standard que ce soit via des expériences négatives ou positives.

Type 1 : l'individu considère tout d'abord son travail comme un moyen de gagner sa vie mais, quitte à y passer du temps, il souhaite se sentir utile, s'entendre avec ses collègues et travailler dans un cadre agréable.

Type 2 : l'individu considère son travail uniquement comme un moyen de gagner sa vie. Ce travail est une contrainte et il n'y voit pas de moyen de s'épanouir. Il ne considère que les heures en dehors du boulot comme périodes disponibles pour son épanouissement. Cela réduit donc considérablement le temps de bonheur possible dans une journée

Type 3 : l'individu considère son travail comme un moyen d'épanouissement et de développement. Il doit lui permettre de continuer à évoluer personnellement, à apprendre et à s'épanouir. Même s'il continue de délimiter sa vie privée de sa vie professionnelle, l'individu est attentif à ce que son travail va pouvoir lui apporter subjectivement.

Type 4 : l'individu considère son travail comme valeur centrale de sa vie. Il porte à sa carrière une importance primordiale.

Dans la société actuelle, le type 3 est le rapport au travail qui prédomine. En 2022, on a vu arriver en Belgique le phénomène de « la Grande Démission ». On assiste à une augmentation du nombre de démissions et ce, peu importe le secteur. Les gens sont prêts à risquer la sécurité et la stabilité d'un contrat à durée indéterminée pour se tourner vers un travail qui leur fait sens et leur permet de s'épanouir en tant qu'être humain. On remarque une inversion des étages de la pyramide de Maslow. Alors que le besoin de sécurité était le besoin psychologique le plus important, les travailleurs tendent à inverser cela en donnant de plus en plus d'importance au besoin d'accomplissement.

2.5. Facteurs de bien-être

Il existe une multitude de facteurs influençant positivement ou négativement le bien-être psychologique au travail. Étant donné la singularité propre à chaque individu de ces facteurs, il n'est pas possible d'en dresser une liste exhaustive. Cependant, Ryff (1989) a proposé un modèle de « fonctionnement psychologique » à six dimensions qui est toujours utilisé :

- *Acceptation de soi* : avoir une attitude positive envers soi-même. Reconnaître et accepter nos qualités et nos défauts tout en étant conscient et positif vis-à-vis de notre passé.
- *Croissance personnelle* : avoir un sentiment de développement continu. Être ouvert à de nouvelles expériences afin de réaliser notre plein potentiel. Voir une amélioration de notre personne au fil du temps à travers une plus grande connaissance de soi.
- *But dans la vie* : donner une direction et un sens à sa vie. Utiliser son passé et son présent afin de construire son chemin pour atteindre ses propres objectifs de vie.
- *Relations positives avec les autres* : avoir des relations sincères et de confiance ainsi qu'un sentiment de préoccupation réciproque avec son entourage professionnel et privé. Comprendre les concessions mutuelles nécessaires à la création et à l'entretien de bonnes relations sociales.
- *Maitrise de l'environnement* : utiliser efficacement les opportunités qui se présentent et avoir un sentiment de contrôle sur les événements. Être capable de choisir l'environnement idéal et de se placer dans des situations adaptées à nos besoins et valeurs.
- *Autonomie* : être capable de supporter la pression sociale afin de penser et agir selon nos propres valeurs et réflexions. Être capable de se faire confiance et de s'auto-évaluer sans tenir compte du jugement externe.

Afin de construire sa théorie, Ryff a identifié les convergences et différences de nombreuses théories sur le bien-être (Aristote, John Stuart Mill, Abraham Maslow, Carl Jung). Ce modèle de bien-être psychologique est un des premiers à considérer le bien-être comme un phénomène multidimensionnel avec un équilibre entre vie privée et professionnelle. Il est considéré comme un modèle solide pour plusieurs raisons. Il a notamment été confirmé par

de nombreux tests scientifiques. Ce modèle a également été exposé avec succès à différentes cultures à travers le monde.

2.6. Évolution des rapports de force

Cette vague de démissions dont on a parlé dans le point précédent est comparable à une révolution de la part des travailleurs. Ils inversent le rapport de pouvoir entre employeurs et employés. Cela oblige donc les employeurs à placer l'humain au cœur de leurs préoccupations sans quoi ils verront leurs équipes quitter leur entreprise. De plus, le marché de l'emploi est actuellement en flux tendu ce qui élimine la crainte de l'employé de ne pas retrouver un autre travail s'il décide de démissionner. Cela va également donner aux employés une plus grande marge de manœuvre lors de la négociation de son contrat et de ses conditions de travail. L'époque où le travailleur était content de « simplement » avoir un job est terminée. Maintenant, c'est lui qui a la main sur la négociation et c'est à l'employeur de vendre la qualité de son emploi auprès du candidat. Offrir un bon salaire ne suffit plus, il faut convaincre les talents en leur offrant plus de considération humaine.

L'entreprise doit donc faire évoluer son management humain car elle s'oppose maintenant à un refus des travailleurs de se voir considérés uniquement comme une ressource. Elle ne peut plus se contenter de les estimer selon un rapport coûts / rentabilité.

3. Risques psychosociaux et stress au travail

3.1. Les risques psychosociaux (RPS)

Les RPS sont des risques liés au travail et sont définis comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique, pouvant aussi s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ». Ces mal-être psychosociaux peuvent se manifester de différentes manières, que ce soit sur le lieu de travail ou dans la vie privée : stress, burn-out, abus de substances illicites, renfermement sur soi-même, suicide, ... Même confrontés à des situations

identiques, les travailleurs peuvent avoir des réactions différentes s'exprimant à des moments différents.

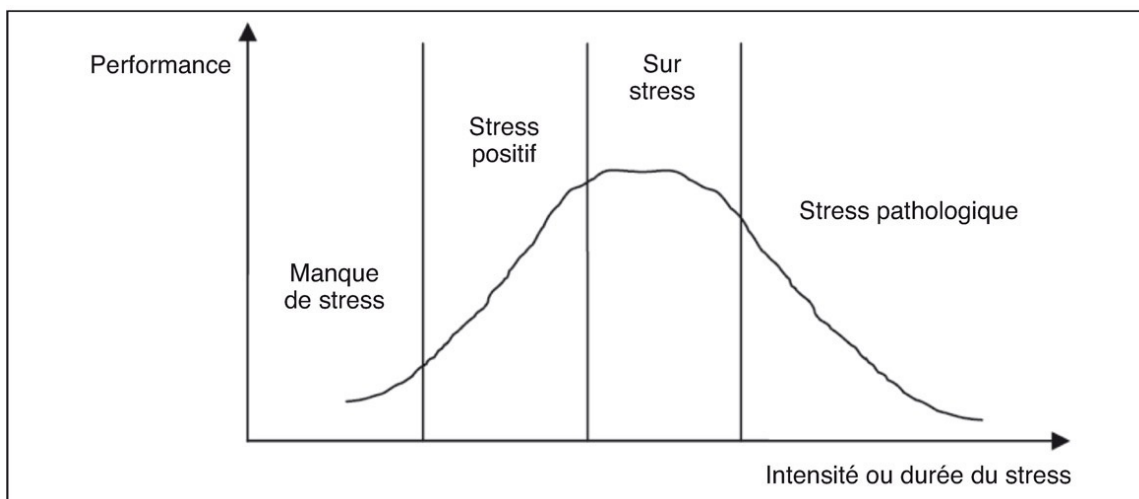
En plus de l'impact personnel pour la victime, toutes ces manifestations ont des répercussions sur l'entreprise et sur les travailleurs que ce soit en termes financiers ou organisationnels. L'entreprise va en effet être confrontée à un turnover plus important, à la gestion de l'absentéisme, à une baisse de motivation entraînant une diminution de la productivité, à une production de services ou produits de moins bonne qualité, à des grèves ou encore faire face à une atteinte à l'image de la société.

3.2. Le stress professionnel

Le stress est une des principales réactions de l'être humain face aux risques psychosociaux. Un stress est considéré comme « le résultat de l'interaction entre le sujet et son environnement » et est défini comme « un état de divergence, d'inadéquation entre les demandes perçues par le sujet et l'idée qu'il se fait de ses possibilités de réponses ». Un stress apparaît donc lorsqu'il y a un écart entre ce que l'individu souhaite et ce qu'il se passe réellement. On appelle cet écart « problème ». Initialement, le stress permet à notre organisme de répondre à ce problème en s'adaptant aux contraintes. Mais si celui-ci s'installe dans la durée, nos capacités à trouver une solution vont s'altérer suite à l'épuisement de l'individu.

3.2.1. La loi de Yerkes & Dodson (1908)

Robert Yerkes et John Dilligham Dodson, des psychologues américains, ont prouvé qu'il existe bien un lien entre la motivation et la performance. Tant un niveau trop bas qu'un niveau trop haut de stress et de motivation peut dégrader notre perception de la situation et altérer nos performances. Un niveau de stress trop bas risque de nous faire prendre l'évènement à la légère, ce qui ne nous permettra pas de mobiliser l'entièreté de nos capacités. Un niveau de stress trop haut va quant à lui amener de l'anxiété et bloquer certaines de nos ressources physiques et mentales.



Ils ont modélisé ce phénomène selon la théorie du U inversé évoqué dans leurs travaux sur l'éveil. Ce schéma nous montre que le stress est nécessaire et positif jusqu'à un certain palier. Ensuite, plus l'intensité du stress augmente et plus la durée d'exposition au stress se fait longue, plus les performances de l'individu vont diminuer. La complexité de ce schéma réside dans l'individualisation nécessaire à chaque individu. En effet, chaque être humain réagit différemment au stress. Le niveau de stress de deux individus se retrouvant dans la même situation ne se situera pas automatiquement au même palier de ce schéma. Selon la loi de Yerkes & Dodson, il existe donc bien un niveau de stress optimal à la performance. Mais ce niveau de stress n'est pas atteint de la même manière et à la même vitesse selon les personnes. Si on prend l'exemple de sportifs, certains vont être transcendés par les grands championnats lors desquels ils réaliseront leurs meilleures performances tandis qu'ils manqueront de stress lors de plus petites courses et n'y concourront donc pas à leur meilleur niveau. A l'opposé, d'autres athlètes seront plus performants lors de ces plus petites compétitions car l'enjeu sera moindre et le niveau de stress conviendra mieux à leurs perceptions tandis qu'ils subiront un stress pathologique lors des grandes compétitions, ce qui engendrera une diminution de leurs performances.

3.2.2. Les facteurs organisationnels de stress

Les facteurs organisationnels du stress professionnel ne peuvent évidemment pas se limiter à une liste exhaustive. Cependant, on peut les organiser en sept facteurs principaux : la conception intrinsèque du travail, la gestion du temps de travail, les rôles organisationnels, les

relations au travail, les perspectives de carrière, la structure et le climat organisationnel et l'articulation entre vie privée et vie professionnelle (Delobbe, 2009). Précisons que ces facteurs sont basés sur les modèles de Cooper et Marshall (1976), Danna et Griffin (1999), Karasek et Theorell (1990) ainsi que celui de van Veldhoven (2005).

Ces différentes sources de risques sont liées les unes aux autres et s'influencent entre elles. En effet, plus que chaque problématique prise séparément, ce sont les liens et les exigences paradoxales entre elles qui augmentent les risques psychosociaux. Par exemple, il est contradictoire d'attendre un travail d'équipe de ses employés si à côté de ça on les met en concurrence au travers de systèmes d'évaluation individuelle pouvant mener à la promotion de l'un ou de l'autre.

1. La conception intrinsèque du travail

Le modèle de Karasek (1979) est un modèle bidimensionnel tenant compte de l'interaction entre l'environnement professionnel et les possibilités d'actions du travailleur. La première dimension est en lien avec la charge de travail, qui peut se décliner en charge mentale, physique et émotionnelle. La seconde dimension concerne la latitude décisionnelle du travailleur, c'est-à-dire le contrôle qu'il a sur son propre travail.

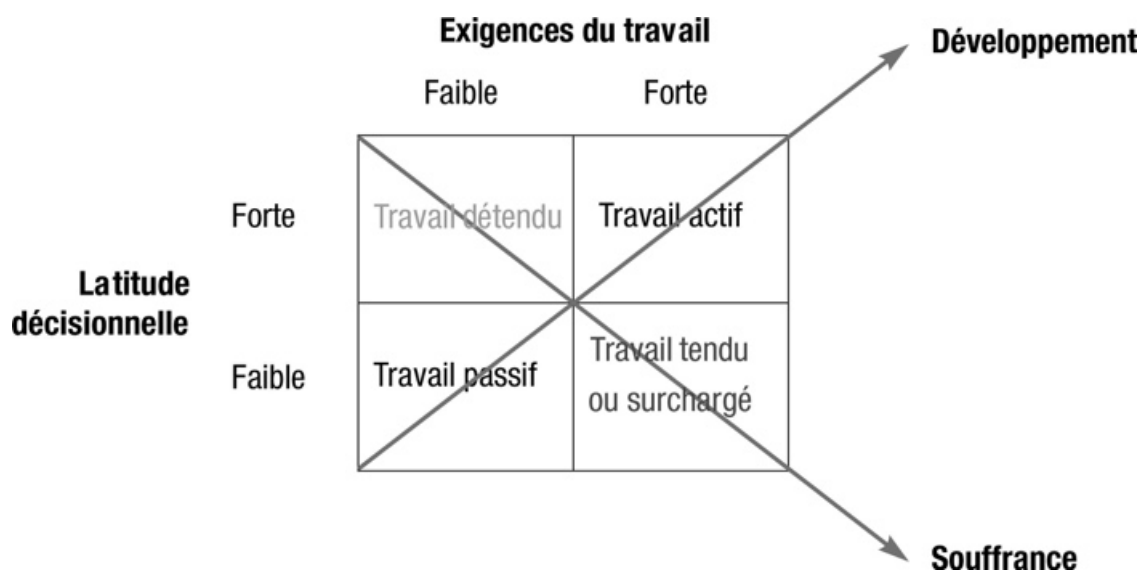
Une demande de travail importante corrélée à une faible possibilité de contrôle de la part du travailleur sur sa propre tâche l'expose à un stress important. Il se trouvera dans une situation de travail tendue, surchargée. Devoir respecter les exigences du travail que sont la charge, les demandes contradictoires, les interruptions fréquentes, ... sans avoir de contrôle sur son propre travail va engendrer une insatisfaction professionnelle chez le travailleur. Il s'agit de la catégorie jugée la plus problématique selon Karasek. Selon lui, le stress causé par ce type de situation augmenterait les risques psychosociaux et l'apparition de diverses maladies chez le travailleur.

Un travail dit passif pourrait sembler intéressant, mais nous avons vu qu'aujourd'hui le rapport au travail prédominant était de type 3. C'est-à-dire que l'individu cherche à s'épanouir et à se développer à travers son activité professionnelle, chose que le travail à faible contrôle et faible demande ne permet pas. Ce type de travail mène la plupart des gens à s'ennuyer et à manquer

d'estime pour eux-mêmes, ce qui s'oppose à un des besoins psychologiques de l'être humain selon Maslow. Dans cette situation, on peut même parler de « bore-out ».

Les emplois dit « détendu » et « actif » semblent plus intéressants dans la société actuelle. Une faible exigence de travail corrélée à une forte latitude décisionnelle va mener à un travail « détendu ». Un travail « actif » propose quant à lui un fort pouvoir de contrôle associé à une forte charge de travail. Cette situation va stimuler le travailleur et le motiver dans sa pratique professionnelle.

Ce modèle de la conception intrinsèque du travail selon Karasek (1979) a servi de socle à la majorité des études sur le sujet. Cependant, il marque une limite en ne tenant pas compte d'un paramètre important : le soutien social. Ce paramètre est considéré comme un modérateur de la pression subie par les travailleurs. De plus, ce modèle reste général et sa mise en application semble compliquée. En effet, il ne tient pas compte de la personnalité et du vécu de l'individu or nous savons que c'est primordial dans l'interprétation des situations par le travailleur.



2. La gestion du temps de travail

Le temps, avec la rémunération, est un des deux aspects mesurables dans une relation de travail rémunéré. Dans les années 1990, le temps de travail a été une des principales

revendications du mouvement syndical à travers le monde. Ils réclamaient alors la journée de 8 heures. Depuis une trentaine d'années, l'organisation du travail a fortement évolué et de nouvelles formes de travail telles que les horaires à temps partiel sont apparus. Il est également apparu une plus grande flexibilité des heures de travail prestées afin de répondre aux imprévus, de continuer à se former, ... On peut distinguer deux branches différentes dans la gestion du temps de travail : la durée et la flexibilité (G.Bosch, 1999).

Les conséquences d'une durée de travail trop importante ont fait l'objet de plusieurs études et peuvent être énumérées comme suit :

- Une diminution du bien-être psychologique et du niveau de concentration et de conscience de l'individu (Sparks et al, 1997)
- L'adoption d'un mode de vie et de comportement nuisible à sa santé physique de la part du travailleur : alcoolisme, tabagisme, manque d'exercice, régime alimentaire inapproprié, ... (Sparks et al, 2001)
- Une altération des relations familiales et amicales (Sparks et al, 2001)

Les résultats des études concernant la flexibilité des horaires de travail sont plus variés. D'un côté, avoir des horaires flexibles apporte certains avantages pour l'individu tels qu'une diminution du stress et une augmentation du moral, de l'autonomie, de la satisfaction et de la performance ainsi qu'un impact positif sur le « worklife balance » (Christensen et Staines 1990). De cela, découleront également des avantages pour l'entreprise avec potentiellement et par exemple une diminution du taux d'absentéisme et une augmentation de la ponctualité (Sparks et al, 2001). Notons que certains de ces avantages tels que la satisfaction et la productivité s'atténuent avec le temps (Baltes et al, 1999). D'un autre côté, une certaine flexibilité des horaires de travail peut aussi avoir des inconvénients tant pour l'individu que pour l'entreprise : problèmes de coordination, augmentation des coûts, nécessité de changement organisationnel, synergie entre les employés, ... (Sparks et al, 2001).

Le point de tangente entre le positif et le négatif est le caractère volontaire ou non de cette flexibilité. Les avantages, dont la réduction du stress, apparaissent lorsque la flexibilité des horaires est voulue et décidée par le travailleur. A l'inverse, lorsque ces horaires flexibles sont déterminés par l'entreprise, les effets négatifs prennent le dessus (Sparks et al, 2001).

3. Les rôles organisationnels

La mauvaise définition des rôles au sein de l'entreprise et les conflits que cela engendre sont sources de stress pour les travailleurs. Il en est de même quand l'individu est amené à endosser un degré de responsabilités vis-à-vis des autres (Cooper et Cartwright, 1994).

4. Les relations au travail

Les relations au travail peuvent être une source de stress comme une source de motivation et de bien-être. Cela dépend si ces relations sont positives ou négatives. Bien que les relations au travail puissent être intra-entreprise ou extra-entreprise, dans la majorité des organisations, il existe deux types de relation intra-entreprise au travail : les relations avec les collègues et les relations avec les supérieurs hiérarchiques.

Les relations avec les supérieurs hiérarchiques sont notamment liées au style de management, que nous abordons au chapitre 4 de ce travail. C'est pourquoi, ici, nous nous concentrerons sur les relations avec les collègues. Plusieurs études ont prouvé qu'un manque de confiance entre collègues entraînait des malentendus dans les rôles organisationnels, un manque de communication ainsi qu'une diminution du niveau de satisfaction et du bien-être (Danna et Griffin, 1999). On retrouve également les sentiments de jalousie et d'envie dans les relations entre collègues. Ceux-ci peuvent déboucher sur des comportements violents et sur du harcèlement (Vecchio, 1995). Mais ne nous y trompons pas, ces relations entre collègues peuvent aussi avoir des conséquences positives grâce au soutien ou à l'attachement entre collègues qui vont notamment permettre un allègement de la charge de travail, de la charge mentale et une augmentation de la confiance (Danna et Griffin, 2009).

Par la suite une troisième dimension vient compléter ce modèle : la dimension du soutien social au travail (Johnson et Hall, 1998). Il s'agit d'un facteur modérateur qui tient compte de la quantité et de la qualité du soutien social au travail.

5. Les perspectives de carrière

Les restructurations et toutes formes de changement organisationnel engendrent du stress chez le travailleur. Rappelons que le besoin de sécurité est le besoin psychologique le plus

important de la pyramide de Maslow. Les fusions et acquisitions sont une source de stress particulièrement importante en raison des incertitudes qu'elles engendrent : perte d'emploi, de statut, perte de valeurs communes, risque de restructuration des horaires, risque de changement de collègues et de supérieurs avec les problèmes de relations que cela entraîne, ... (M-L Aribou, 2012). Dans ce cas, la priorité est de mettre l'accent sur la communication afin de rassurer et ce, même si rien n'est encore décidé. Il faut absolument éviter de laisser les individus dans l'incertitude pendant un long laps de temps (Schweiger et Weber, 1989 ; Marks et Mirvis, 1992).

6. La structure et le climat organisationnel

L'organisation du travail a trait à la répartition des tâches dans l'entreprise ainsi qu'à la structure de l'entreprise et aux relations d'autorité. Notons que cela est évolutif et que certains RPS peuvent apparaître à la suite d'une situation exceptionnelle dans l'entreprise telle qu'une restructuration ou une insécurité économique venant provoquer des craintes, de l'instabilité et de l'incertitude chez les travailleurs. Ces changements d'organisations touchent le besoin de sécurité qui est le plus important des besoins psychologiques selon la pyramide de Maslow. Les conditions de travail nous intéressent également. En effet, cela concerne notamment l'horaire de travail, la rémunération ou encore le type de contrat (CDD, CDI, ...). Or on sait que ces dernières années, ces sujets ont subi une différence majeure de perception et d'importance auprès des travailleurs qui ont fait évoluer leurs priorités. Nous en profitons pour souligner la différence avec les conditions de vie qui concernent, elles, l'environnement physique et matériel dans lequel le travail est effectué. Tout comme l'organisation du travail, cette source de risques psychologiques impacte le sentiment de sécurité du travailleur.

7. L'articulation entre vie privée et professionnelle

Dans un monde où la technologie est de plus en plus présente et les moyens de communication de plus en plus intrusifs, la ligne entre vie privée et vie professionnelle est de plus en plus fine et difficile à tracer. La vie privée a une influence sur la vie professionnelle et inversement. On parle alors de « spillover stress » qui s'apparente au concept des vases communicants (Glowinkowski et Cooper, 1986).

3.3. Préventions du stress à travers les risques psychosociaux

Le stress étant une réponse aux RPS, ce sont ces derniers qu'il faut prévenir afin diminuer l'apparition de ce symptôme. Il existe trois stades de prévention des risques psychosociaux : primaire, secondaire et tertiaire.

Les actions de prévention primaires visent à éliminer durablement les risques psychosociaux identifiés en travaillant à leur source. Ce type d'action consiste à tenter de supprimer ou tout au moins de diminuer les causes de ces RPS en agissant sur l'organisation du travail à travers l'horaire et le rythme de travail, les relations professionnelles, les responsabilités, ... Ces actions primaires sont donc primordiales sur le long terme et l'entreprise doit travailler dessus en permanence afin de prévenir la (ré)apparition de ces risques.

Viennent ensuite les actions de prévention secondaires qui reposent sur l'adaptation de l'individu au travail. Il s'agit de lui donner les outils nécessaires pour faire face à la situation problématique. Cette fois-ci, l'objectif n'est pas de supprimer les facteurs mais d'en limiter les effets sur le travailleur. Cela peut se faire grâce à des formations, en lui apprenant à gérer son stress et ses émotions, en l'accompagnant dans la gestion de son organisation personnelle, ...

Les actions tertiaires sont mises en place quand il est trop tard et que le travailleur présente déjà des problèmes de santé liés aux risques psychosociaux. L'objectif est d'apporter une aide au travailleur malade afin de l'aider à se réadapter au travail. Cela peut par exemple passer par un suivi post-traumatique ou une cellule d'écoute psychologique en dehors de l'entreprise.

Ces actions secondaires et tertiaires ne peuvent donc pas se substituer aux actions primaires qu'on axera en priorité sur l'organisation du travail et sur les conditions de travail, autrement dit, sur les sources principales des risques psychosociaux. Les actions de prévention secondaires et tertiaires doivent se limiter à une utilisation en cas de situation d'urgence. Ce type d'actions va tenter d'atténuer et de stopper les conséquences des risques psychosociaux

au travail mais ne les résoudra pas à leur source. Les problèmes risquent donc de ressurgir et cette incertitude n'offrira pas la stabilité et la confiance nécessaires au travail bien fait.

Concrètement et de manière générale, il est important d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la mise en place des stratégies. Pour être une réussite, ces stratégies doivent être responsables, globales, participatives et pragmatiques.

Dans une stratégie responsable, l'employeur doit respecter la loi et mettre en place des actions de préventions tout en montrant qu'il attache une importance sincère à la prévention des risques psychosociaux. Avoir une stratégie globale consiste à avoir une vision et une analyse générale de tous les risques en faisant des liens entre eux et non pas en les analysant et en tentant de les résoudre individuellement. Pour mettre en place une stratégie participative, il faut faire preuve d'une approche multidisciplinaire en incluant activement tous les niveaux et tous les acteurs de l'organisation. Il est primordial que chacun se sente impliqué de la même manière dans l'analyse et la prévention des risques. Tout le monde doit être au courant des actions concrètes qu'il peut mettre en place pour agir individuellement. Dans une stratégie pragmatique, on procède par étapes tout en tenant compte de la culture et des ressources de l'entreprise.

La compréhension de ces stratégies et de la synergie qui doit exister entre elles nous pousse à dire qu'il n'existe pas de solution miracle « toute faite » mais que chaque analyse et proposition de solution est individuelle et spécifique à l'entreprise concernée.

4. Conséquences du psychologique sur la performance

Dans la majorité des domaines, le travail est de moins en moins difficile physiquement parlant. D'un côté, les machines aident de plus en plus l'être humain lors des tâches physiques et d'un autre, les entreprises font de plus en plus attention à la santé physique de leurs employés. Mais parallèlement à cette diminution des risques physiques, on fait face à une augmentation de l'apparition des risques et des souffrances psychologiques. Pour saisir les enjeux de la santé psychologique au travail, il faut distinguer les éléments liés aux coûts du stress et les éléments

liés à la contribution du bien-être sur la performance organisationnelle de l'entreprise (Soenen, 2017).

Précisons que la performance organisationnelle est la faculté de l'entreprise à optimiser l'ensemble de ses ressources pour atteindre ses objectifs à travers un processus objectif et rationnel. La performance individuelle est la capacité d'un individu à atteindre les objectifs fixés.

4.1. Conséquences du stress

Avant de comprendre l'importance du bien-être psychologique sur la performance, il est intéressant de se pencher sur les conséquences des risques psychosociaux sur la performance individuelle et organisationnelle.

4.1.1. Sur la performance individuelle

Dans le chapitre précédent, nous avons analysé le stress en tant que principale réaction aux RPS. Le modèle de Yerkes et Dodson nous a montré qu'il existait un niveau de stress optimal à la performance individuelle. Ce seuil de stress optimal augmentant la productivité du travailleur est très précis et la majorité du temps, le stress a des conséquences négatives sur le travailleur. Les conséquences sur l'individu peuvent être de type physiologique et psychique ainsi que développer des addictions. Il va alors se protéger en ayant différentes réactions.

Tout d'abord, les conséquences vont être néfastes pour la productivité du travailleur. Un des premiers signes de mal-être psychologique au travail est une baisse de motivation. La démotivation peut être associée au facteur de risque « manque d'autonomie et de marge de manœuvre ». Un employé qui n'a pas la liberté de prendre des initiatives et qui n'est pas un minimum maître de son organisation va, à terme, être démotivé. Si on ne lui donne pas la liberté nécessaire pour qu'il puisse faire preuve de zèle afin d'apporter son expérience et ses compétences au travail demandé, l'employé va se retrouver dans une position d'exécution du travail prescrit. Or, si cela peut être efficace à court terme, cela agit négativement sur la motivation et l'implication à moyen et long terme.

Si ces effets ne sont pas traités directement à leur source, on voit apparaître une forme de désengagement de la part de l'employé. Cet effet résulte souvent d'un changement organisationnel effectif ou futur au sein de l'entreprise. L'employé perd ses repères et la stabilité nécessaire à un travail serein, ce qui va entraîner chez lui une certaine résistance au changement. Cette résistance se traduira par une diminution de son investissement afin de montrer, parfois inconsciemment, que ce changement n'est pas utile et profitable à l'entreprise, selon lui.

Dans un second temps, le travailleur fait face à un risque de burn-out. Le burn-out est souvent considéré comme la phase finale d'un processus d'état d'épuisement professionnel physique, émotionnel et mental. Il apparaît quand les facteurs de stress sont trop importants et/ou trop prolongés dans le temps. Bien qu'il puisse exister des liens avec la dépression, le burn-out s'en différencie en se rattachant uniquement à la sphère professionnelle. Si on se réfère à la loi de Yerkes-Dodson, on se trouve à l'extrême droite du schéma, dans le stress empirique. Le burn-out aura des conséquences directes et indirectes sur le travailleur et sur l'entreprise en entraînant une diminution des performances individuelles et collectives.

Selon la psychologue C. Maslach, le burn-out est un syndrome psychologique à 3 dimensions. La première est *l'épuisement émotionnel* qui est un sentiment de vide et d'épuisement des ressources personnelles. L'individu a l'impression d'être continuellement débordé et submergé par le travail sans avoir les outils nécessaires pour surmonter ce sentiment. Ensuite, on retrouve *la dépersonnalisation*, aussi appelée *cynisme*. Le travailleur n'aura plus de considération pour son travail et se détachera de celui-ci. Il deviendra insensible et détaché tant vis-à-vis du travail en lui-même que des gens qui l'entourent. On peut faire un lien avec le désengagement. La troisième dimension est *la réduction de l'efficacité*. Le travailleur ne se sent plus capable de produire le travail qu'il réalisait autrefois et voit son propre sentiment de compétences diminuer.

La majorité des gens pense que le burn-out est simplement une réponse à une trop grosse quantité d'un travail trop difficile. Mais ce n'est pas l'unique cause du burn-out. On retrouve six facteurs (Maslach et Leiter) pouvant causer cet état d'épuisement :

- La surcharge de travail

- Le manque de contrôle sur le travail
- Des récompenses insuffisantes
- Des problèmes communautaires au travail tels que l'incivilité et le manque de soutien entre collègues
- Le manque d'équité tel que l'inégalité des salaires, des promotions ou de la charge de travail
- Le conflit entre ses valeurs personnelles et les exigences de l'emploi.

Selon Maslach, on peut travailler très dur tout en restant engagé et en appréciant son travail. Bien souvent, ce n'est pas la surcharge de travail qui est le problème le plus important. C'est pourquoi, il est également important de se concentrer sur les autres domaines. Trop souvent, on lie ces causes à des problèmes personnels plutôt que professionnels. Il est connu que les individus peuvent adopter des stratégies de mieux être qui, bien qu'anciennes, restent utiles : dormir suffisamment, bien manger, faire de l'exercice, ... Mais cela ne solutionnera pas les problèmes à leur source et ne permettra pas de camoufler une des principales causes qui est le sentiment d'injustice.

Afin de mesurer l'épuisement professionnel, il existe différents tests dont le Maslach Burn-out Inventory (MBI) qui est le plus utilisé et le plus reconnu. Le MBI-General Survey est un questionnaire individuel qui explore les trois dimensions du burn-out à travers 16 questions : 5 pour l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation ainsi que 6 pour la réduction de l'efficacité. Chaque question est graduée de 0 (jamais) à 7 (tous les jours). En additionnant les réponses à chaque question, on obtient un « score » par dimension, ce qui va permettre de cibler les zones d'amélioration prioritaires. Notons que ces 3 scores obtenus ne s'additionnent pas pour donner un seul score général de burn-out. Suivant ce test, un individu est théoriquement considéré en burn-out s'il présente un score d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation élevé ainsi qu'un score d'accomplissement personnel faible (Maslach et Jackson, 1986). Mais remplir ces trois conditions réduit considérablement la reconnaissance officielle de burn-out. C'est pourquoi, plus récemment, des adaptations de la lecture de ces résultats ont été proposées. Pour être considéré en état d'épuisement psychologique, il suffirait d'avoir un score d'épuisement émotionnel élevé ainsi que de remplir un des deux autres critères et non plus les trois à la fois (Brenninkmeijer et Van Yperen, 2003).

Dimension du burn out		faible	modéré	élevé
Épuisement émotionnel	original	≤ 16	17-26	≥ 27
	France	≤ 17	18-29	≥ 30
Dépersonnalisation	original	≤ 6	7-12	≥ 13
	France	≤ 4	5-11	≥ 12
Accomplissement personnel	original	≤ 37	31-36	≥ 30
	France	≤ 40	34-39	≥ 33

4.1.2. La performance organisationnelle

Il serait insouciant de penser que les conséquences du stress sur la performance individuelle ne se répercutent pas sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Certaines conséquences sont directement liées à la qualité du travail produit, ce qui les rend visibles et quantifiables. D'autres sont moins visibles et plus subjectives. Elles sont liées à un changement de comportement du travailleur en tant qu'humain. Plusieurs études montrent qu'une mauvaise gestion peut amener à un mal-être au travail, ce qui a des coûts non-négligeables pour les entreprises. Ce mal-être et cette non-performance individuelle vont en effet causer un taux d'absentéisme élevé, un turn-over du personnel, un manque de zèle, une atteinte à l'image de l'entreprise, un non-respect des horaires, ...

Selon une enquête de Mensura, 84% des travailleurs de PME ressentent un mal-être physique ou mental. Il n'y a jamais eu autant de malades au travail qu'en 2022. En moyenne, les travailleurs se sont absentés 7,5 jours par an en raison d'une maladie de courte durée, ce qui représente plus d'un jour supplémentaire par rapport à 2019, 2020 et 2021. Il est important de compléter cette information en précisant que ce ne sont pas seulement les jours de maladie de courte durée qui ont augmenté mais également le nombre de travailleurs en sollicitant. En effet, en 2019 10% des travailleurs en avaient profité tandis qu'en 2022, ce chiffre est monté à plus de 14,3%. Il est cependant difficile de déterminer exactement quel est le pourcentage de ces chiffres lié aux maladies physiques ou mentales.

Ces effets du mal-être sur l'être humain ont des conséquences directes et indirectes sur l'entreprise. Une des plus fréquemment évoquée est l'absentéisme qui a des répercussions

sociales et économiques importantes. Une des solutions pour remplacer un absent est de facturer des heures supplémentaires aux travailleurs restants mais cela coûte cher et risque d'entraîner une surcharge de travail et donc d'autres futures absences. A moyen et long terme, il est difficile de sortir de ce cercle vicieux. Économiquement parlant, la société risque également de perdre des clients ou des commandes si elle n'arrive plus à suivre le rythme de travail. Il faut également tenir compte des coûts cachés comme une plus grande charge de travail, la formation des remplaçants, ... Concrètement, l'absentéisme causé par le stress représente 50 à 60% des journées de travail non prestées.

Au-delà de l'absentéisme, il existe un risque de problème plus silencieux et rongeur l'entreprise de l'intérieur : le quiet quitting ou démission silencieuse. Il s'agit d'un « lent détachement des salariés qui s'impliquent de moins en moins dans leur travail, sans toutefois le dire clairement. Leur productivité, leur motivation et leur implication dans l'entreprise diminuent jusqu'à mener parfois à un burn-out ou à d'autres problèmes de santé mentale ». On peut faire un lien avec le zèle. Dans ce cas, le travailleur ne fait plus preuve du zèle nécessaire pour passer du travail demandé au travail réel. Bien souvent, cette situation arrive lorsque le travailleur ressent un manque de reconnaissance. Et c'est en fait un cercle vicieux car il va ensuite se rendre compte qu'il n'apporte plus ce zèle supplémentaire qui le rendait unique et le différenciait en tant qu'humain. Il va donc souffrir encore plus du manque de reconnaissance, ce qui va nourrir ce désinvestissement. Nous voyons aussi que si le problème n'est pas traité à temps, il va empirer et mener à des conséquences encore plus coûteuses et longues à résoudre pour l'entreprise. Il est donc important de traiter les problèmes psychosociaux à leur source et immédiatement.

Les salariés voient souvent une solution de secours à une situation de mal-être prolongée au travail : quitter l'entreprise. Cela va avoir des conséquences financières semblables à l'absentéisme mais aura aussi un impact sur la cohésion et la confiance de l'équipe restante. Cela demandera également une réorganisation du travail au moins le temps d'engager un nouvel employé.

Enfin, l'entreprise risque également d'écorner son image avec toutes les conséquences qu'on connaît. En cas de scandale et de médiatisation, cela aura un impact tant sur la confiance et le sentiment d'appartenance des travailleurs que sur les consommateurs et partenaires.

4.2. Conséquences du bien-être

4.2.1. La performance individuelle

Tout d'abord, il est important de différencier le bien-être psychologique de la satisfaction au travail. Comme défini dans le premier chapitre, le bien-être est un sentiment subjectif, individuel et personnel. La satisfaction au travail résulte de l'évaluation faite par une personne de son propre travail (Locke, 1976). Il est donc bien plus facile de mesurer la satisfaction au travail que le bien-être. La majorité des études porte d'ailleurs sur le rapport entre la satisfaction au travail et la performance. C'est pourquoi, la mesure du bien-être a souvent été substituée par la mesure de la satisfaction. Cette satisfaction va améliorer la productivité du travailleur à travers l'augmentation de sa motivation intrinsèque (Odoardi et al, 2013).

Selon la théorie du « Happy productive worker », un travailleur sera plus performant s'il se sent heureux (Staw, 1986). Cette théorie a été confirmée par plusieurs études dont celle de Whright et Cropanzano (1999). Ils ont étudié le lien entre le bien-être psychologique et la performance au travail indépendamment du niveau de satisfaction de performance. Cette étude prouve que le bien-être a des conséquences sur la performance future allant jusqu'à un an. C'est principalement le bien-être qui influence la performance mais il est également prouvé, par étude longitudinale, que la performance de l'individu influençait également son bien-être (Wright et Cropanzano, 1999 ; Riketta, 2008). Il s'agit donc d'une relation bidimensionnelle. Cependant, il n'existe que très peu de données empiriques vérifiées concernant l'influence de la performance sur le bien-être.

L'apport du bien-être psychologique sur la performance individuelle peut se résumer par la théorie « broaden and build » (Fredrickson, 2001 – 2005). Selon lui, ressentir des émotions positives favorise la prise d'initiative et le développement du plein potentiel de l'individu. Ces

émotions positives permettent au travailleur d'ouvrir consciemment son esprit afin de devenir plus créatif et socialement plus intégré.

4.2.2. La performance organisationnelle

Le lien direct entre le bien-être au travail et la performance organisationnelle de l'entreprise n'a pas été empiriquement prouvé. Cependant, de nombreuses études indiquent que la santé psychologique des travailleurs se ressent sur la performance organisationnelle à travers la performance individuelle (Cox et Leiter, 1992 ; Michie et West, 2004 ; Nelson et Simmons, 2003).

Nous pouvons quand-même noter différents avantages du mieux-être psychologique pour la performance organisationnelle de l'entreprise. Un employé qui se sent bien ne souhaitera pas quitter son emploi, ce qui augmentera la stabilité des équipes avec des répercussions sur les relations au travail. Cela permettra de renforcer le sentiment de « besoin d'appartenance » décrit par Maslow ainsi que le facteur antécédent du bien-être au travail « relation positive avec les autres » analysé par Ryff. L'amélioration de ces deux points va aboutir à une meilleure entraide entre collègues favorisant le respect des deadline. De cette manière, les travailleurs sont moins exposés à une « surcharge de travail » qui, pour rappel, est un des six facteurs de cause de burn-out (Maaslach et Leiter). Moins de burn-out signifie moins d'absentéisme, cet absentéisme qui est un des principaux problèmes de l'organisation dans l'entreprise.

5. Axes de levier à la performance organisationnelle par le bien-être

5.1. Le style de management

Pendant longtemps, le management se résumait à tirer le maximum de son équipe en termes de rentabilité et de productivité. Le management de la santé ne faisait pas partie de leur priorité et il ne faisait pas de lien entre les deux. Nous allons analyser les différents types de

management et essayer de comprendre comment le rendre le plus efficace possible afin d'atteindre la meilleure performance possible par le bien-être.

Le management est l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. Au début des années 1960, le psychologue américain Rensis Likert a déterminé quatre grands types de management : le management directif, le management persuasif, le management participatif et le management délégitif. Ces différents types de management ont été établis selon leurs caractéristiques opérationnelles, c'est-à-dire allant d'une pratique autoritaire à une pratique inclusive.

5.1.1. Le management directif :

Aussi appelé management autoritaire (S1), c'est un type de management vertical orienté résultats. Le supérieur hiérarchique dirige en donnant des directives claires et strictes à ses subordonnés. Le manager ne va pas se soucier du bien-être de ses employés ou de son image auprès d'eux. Il va surveiller de près leurs résultats et articuler leur motivation autour de sanctions et récompenses. Si on se réfère au modèle de Karasek (1987), on se trouve dans le cas d'un travail avec une faible latitude décisionnelle entraînant les conséquences que nous avons vues au chapitre 3.

Les avantages du management directif sont des prises de décisions rapides et une productivité accrue étant donné qu'une seule personne décide et que les autres appliquent les ordres. Malheureusement, il s'agit indéniablement du style de management générant le plus de mal-être au travail. Les salariés perdent rapidement leur motivation, leur sens du travail et voient leurs relations sociales entre collègues se dégrader. Les risques psychosociaux et les conséquences que cela implique sont fort présents : turn-over, congés de maladie, stress, ... Ce style de management peut être utile en cas de crise ou de situation d'urgence mais à l'heure actuelle, il ne sera que trop peu rentable sur le long terme. De plus, sa mise en place nécessite de nombreuses procédures afin de cadrer le travail ainsi qu'un manager possédant des qualités naturelles de leadership et d'autorité.

5.1.2. Le management persuasif :

Il s'agit d'un style de management paternaliste (S2). Le manager va prendre en compte l'avis de ses équipes en étant à l'écoute de leurs remarques, questions et suggestions mais il conservera la décision finale. Il fera cependant preuve de pédagogie dans ses prises de décisions en les expliquant à ses collaborateurs afin de fédérer ses équipes autour d'objectifs clairs. Cette manière de manager va créer un sentiment d'appartenance, diminuer les conflits humains au sein de l'entreprise et augmenter la motivation des travailleurs. Mais ce style a aussi ses limites. Il reste très cadré, complexe à mettre en place et n'offre que très peu de liberté de travail ce qui va diminuer la prise d'initiative. Or nous avons vu que la présence de zèle et de latitude décisionnelle était importante pour la santé mentale du travailleur.

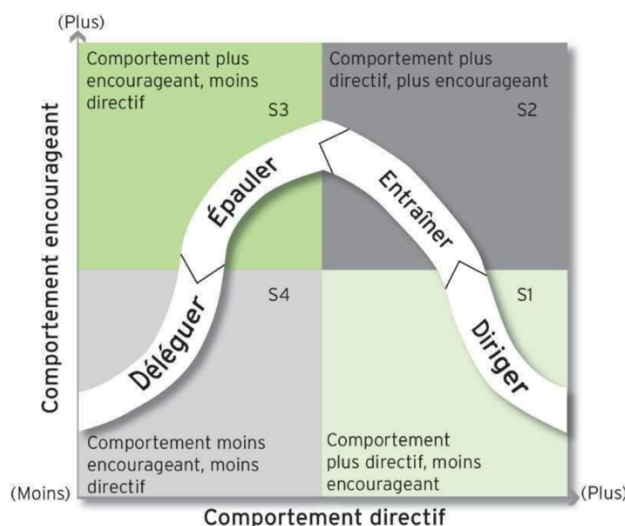
5.1.3. Le management participatif :

Ce style de management (S3) transversal est le plus ouvert et le plus tourné vers l'humain des quatre types de management présentés ici. C'est aussi celui qui est actuellement le plus à la mode, notamment dans les start-up. Tous les travailleurs sont impliqués dans la gestion de l'entreprise et dans les prises de décisions. Le manager ne sert plus de « direction » à proprement parler en imposant ses décisions mais sert plutôt de coach, de médiateur et de guide pour ses équipes. Tout le monde est mis sur un pied d'égalité et on va solliciter l'intelligence collective afin de décupler l'innovation et une saine compétitivité au sein de l'entreprise. L'esprit d'équipe, le développement personnel et la responsabilisation de tous vont être placés au centre et au service de la stratégie d'entreprise. Afin de continuer à évoluer et à se remettre en question, le feedback sera largement utilisé afin de « prendre le pouls » au sein de l'entreprise.

Ce style de management va évidemment accroître la motivation, l'implication, le sentiment d'appartenance des employés. Mais ce style de management peut présenter certains revers à la médaille. Tout d'abord, les prises de décisions seront souvent plus lentes qu'avec un management directif. Ensuite, cette liberté accordée expose l'entreprise à une certaine désorganisation et à une anarchie au sein des équipes. C'est pourquoi le management participatif n'est possible sur le long terme que si les managers y sont formés et présentent des qualités relationnelles, collectives et une confiance en soi importante.

5.1.4. Le management délégitif :

Aussi appelé management consultatif (S4), il offre une grande autonomie aux salariés. Le manager n'hésite pas à se mettre en retrait et à laisser ses équipes prendre différentes décisions tout en restant à leur disposition en cas de besoin. La différence avec le management participatif est qu'ici le manager ne va intervenir qu'en cas de sollicitation. Ce management va augmenter l'implication, le travail d'équipe et la responsabilisation des travailleurs mais cela va également conduire à une pression trop élevée et peu favorable à leur bien-être découlant sur une augmentation des risques psychosociaux. Le manager doit faire confiance à ses collaborateurs et faire preuve d'intuition tout en faisant attention à déléguer intelligemment et opportunément.



5.1.5. Le management situationnel

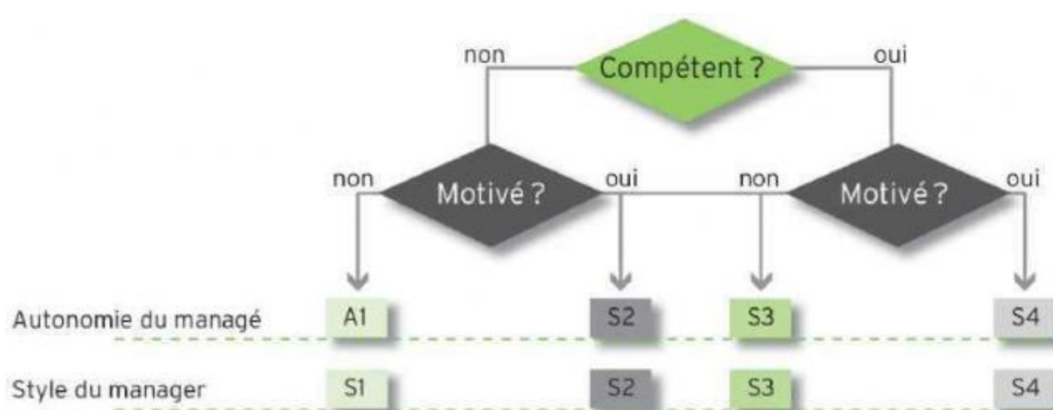
Il faut se rendre compte qu'il n'existe pas un seul type de management universellement meilleur que les autres. Aucun style de management ne sera adapté à toutes les circonstances que peut rencontrer une entreprise. C'est pourquoi, un bon manager est un manager qui sait s'adapter à la situation ainsi qu'à la personne et au groupe de personnes sous sa responsabilité. Il doit pouvoir passer d'un style de management à un autre en permanence.

Concrètement, le management situationnel est un outil créé par Paul Hersey et Kenneth Blanchard en 1980. Il permet au manager de prendre du recul sur ses propres pratiques de management afin d'être en accord avec les besoins de son équipe. Ce type de management

va l'aider à tirer le meilleur de son équipe grâce à un accompagnement adapté. Pour se faire, le modèle se base sur le niveau de développement et de maturité professionnelle des collaborateurs allant du niveau le moins élevé (D1) vers le niveau le plus élevé (D4). Un travailleur sera dit professionnellement mature s'il est capable de s'autodiriger, s'il se sent motivé et impliqué ainsi que s'il a un sentiment de responsabilité vis-à-vis de son travail. Au contraire, un travailleur sera qualifié de professionnellement immature s'il manque de motivation et de compétences pour répondre efficacement au travail attendu. Entre ces deux extrêmes, on retrouve les travailleurs à maturité « moyenne-faible » (D2) qui sont motivés malgré un manque de connaissances ainsi que les travailleurs à maturité « moyenne-élevée » (D3) qui possèdent les connaissances nécessaires mais ne sont pas ou peu motivés dans leur travail.



L'efficacité du management réside donc dans la capacité du leader à appliquer le style de management le plus adapté à son audience. Pour se faire, il peut se baser sur le schéma ci-dessous (P.Hersey et K.Blanchard, 1980) tenant compte du niveau de compétences et de la motivation comme expliqué précédemment.



Rappelons toutefois que si le type de management doit s'adapter aux besoins différents de chaque individu, les besoins des travailleurs peuvent également évoluer. Il faut donc rester attentif à l'évolution de son audience et évoluer avec elle.

5.2. La gestion des ressources humaines

L'humain trouve de plus en plus sa place au centre des préoccupations de l'organisation (Elton Mayo, 1927). Le travailleur est passé de simple ressource permettant d'exécuter une tâche dans un modèle taylorien à un statut de coordinateur et de développeur (Rousseau et Labbé, 2002). Rappelons que la performance de l'entreprise peut se mesurer selon deux approches : économique et organisationnelle. Le bien-être étant une mesure subjective et la performance économique une mesure quantifiable, le lien entre les deux n'est, de prime abord, pas évident (Gilbert et Charpentier, 2004). L'approche de la performance organisationnelle est quant à elle fonction d'un ensemble de facteurs internes relatifs à la gestion des ressources humaines. L'importance de cette approche est confirmée par la théorie des ressources internes qui démontre que la différence performancielle de deux entreprises évoluant dans le même environnement venait d'une meilleure utilisation des ressources internes (Barney, 1995). La ressource interne première dans la performance organisationnelle étant l'être humain, conjugué à la manière dont il est géré, le lien entre la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines est donc bien présent.

En 1995, M.Huselid a publié une étude portant sur les liens entre la gestion des ressources humaines (GRH) de 968 grosses entreprises et leur performance organisationnelle. Pour ce faire, il a mesuré l'efficacité des « High Performance Work Practices ». Ces HPWP sont constituées de 13 pratiques de GRH prenant en compte le recrutement, la formation des employés ainsi que la gestion des salaires. A travers cette étude, Huselid a confirmé son hypothèse disant que « un système misant sur des pratiques progressistes et coordonnées pouvait améliorer les connaissances, compétences et capacités d'une entreprise et potentiellement augmenter la motivation des employés, réduire les déchets de production et éviter les départs volontaires des bons employés ».

Sur base de cette étude de Huselid, Guest (2002) a déterminé trois modèles de gestion des ressources humaines pouvant influencer la performance organisationnelle de l'entreprise. Le premier modèle est celui de Huselid expliqué ci-dessus, le « High Performance Work Practices ». Il a donc complété ce modèle avec deux autres théories. Le second modèle est le

« high commitment model » qui prend en compte la culture de l'entreprise. Les responsables doivent s'assurer que les employés se sentent en accord avec les valeurs, la culture de l'entreprise et que ceux-ci agissent en conséquence. Le troisième modèle est le « strategic model ». Ce modèle met en parallèle la stratégie de l'entreprise et la politique des ressources humaines. A travers ces trois modèles de GRH, Guest montre que la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise dépend de la réponse humaine à ces pratiques. C'est-à-dire que pour avoir une corrélation positive, l'ensemble des parties prenantes doit être directement intégré dans cette relation. Il est en effet important que le travailleur réponde positivement aux pratiques de GRH pour que celles-ci aient un apport positif.

6. Conclusion

A la suite de la rédaction de ce travail, nous pouvons conclure que le bien-être au travail est bien un sujet d'actualité et qu'il est important de comprendre ce phénomène afin de pouvoir discuter de son influence sur la performance de l'entreprise. Nous avons donc commencé par faire un état des lieux en Belgique. Premièrement, nous nous sommes rendu compte que la politique s'y intéresse de plus en plus en retravaillant les lois devenues obsolètes. Ensuite, nous avons analysé les besoins de l'être humain selon la pyramide de Maslow. La base de cette pyramide est logiquement physiologique mais il est intéressant de comprendre l'ordre d'importance des quatre niveaux psychologiques. Cela nous a permis de nous rendre compte des besoins humains à satisfaire en priorité dans notre recherche de bien-être. Dans cette même optique, nous avons expliqué les quatre différents types de rapports au travail et les facteurs de bien-être au travail. Concernant ces facteurs, nous nous sommes basés sur le modèle de Ryff (1989) qui propose un modèle à six dimensions : l'acceptation de soi, la croissance personnelle, les buts dans la vie, les relations positives avec les autres, la maîtrise de l'environnement, l'autonomie. Nous avons choisi ce modèle car Ryff est un des premiers à considérer le bien-être psychologique comme un facteur multidimensionnel. A plusieurs reprises dans ce travail, nous avons démontré que ces facteurs étaient liés entre eux et qu'il n'était pas efficace de les considérer individuellement.

Le bien-être au travail était notre axe de recherche principal mais à travers cette étude, nous nous sommes rendu compte que les risques psychosociaux étaient indissociables de cet état psychologique. En effet plusieurs études ont mis en doute l'importance de l'impact du bien-être sur la performance tandis que toutes étaient unanimes sur l'importance des répercussions du mal-être. Les facteurs de RPS, tout comme ceux du bien-être, sont individuels et donc non-exhaustifs. Selon le modèle de Delobbe (2009), nous en avons relevés et analysés sept : la conception intrinsèque du travail, la gestion du temps de travail, les rôles organisationnels, les relations au travail, les perspectives de carrière, la structure et le climat organisationnel et enfin l'articulation entre vie professionnelle et vie privée. Lors de cette analyse, nous avons déjà pu faire des liens avec les besoins de l'être humain et les facteurs de bien-être ce qui nous a encore permis de vérifier qu'il était inefficace de traiter individuellement toutes ces données. Le stress étant une des réponses principales à l'exposition aux risques psychosociaux, nous l'avons analysé plus en profondeur. A travers la loi de Yerkes et Dodson de 1908, nous nous sommes rendu compte que le stress pouvait avoir un impact négatif mais aussi positif sur la performance. Toute la subtilité est de trouver le niveau de stress optimal en fonction de l'individu qui y est exposé. Trop ou pas assez de stress aura un impact négatif sur les facteurs de mal-être au travail.

Ces analyses nous ont permis de confirmer la première hypothèse que nous avons posée à savoir : « le bien-être au travail ne relève pas uniquement de la responsabilité sociétale de l'entreprise mais constitue un véritable facteur de performance organisationnel pour les entreprises ». Dans le troisième chapitre, nous avons détaillé les différentes conséquences du stress et du bien-être sur la performance organisationnelle. Le premier élément qui nous est apparu est que cette influence était majoritairement indirecte. La plupart du temps, le bien-être et le stress au travail vont influencer la performance individuelle qui va elle-même se répercuter sur la performance organisationnelle. C'est probablement à cause de cet effet à ricochet qu'il n'existe que très peu d'études empiriques sur ce sujet. Ce manque d'études empiriques claires a d'ailleurs été une des principales difficultés rencontrées lors de l'élaboration de ce travail.

La compréhension des études portant sur ces différents facteurs confirme également notre seconde hypothèse qui était : « le style de management et la gestion des ressources humaines

sont des axes de levier à la performance organisationnelle à travers le bien-être psychologique ». Précisons tout de même que ces deux axes de levier augmentent le bien-être au travail mais permettent également de limiter les facteurs de risques psychosociaux. En analysant les quatre types de management selon R. Likert, nous avons compris que le style de management exerçait une influence sur la santé psychologique des travailleurs. L'augmentation du bien-être au travail à travers le style de management et la gestion des ressources humaines est un des facteurs de performance les plus efficaces sur le moyen et long terme. Un management directif ou persuasif, se souciant peu ou pas du bien-être, est productif sur le court terme mais causera ensuite des dommages importants : turnover, burn-out, perte de motivation, ... Au contraire, un management déléгатif ou participatif est plus en adéquation avec les besoins psychologiques selon Maslow ainsi qu'avec les facteurs de RPS et de bien-être. Il existe cependant une limite au choix d'un style de management. En effet, il ne suffit pas d'en choisir un seul, aussi bon soit-il, et de l'appliquer à tout le monde et tout le temps. Pour que le management soit le plus efficace possible, il faut s'adapter à son audience et jongler entre les différents styles. Il faut également le faire évoluer dans le temps pour rester en lien avec le monde qui nous entoure et avec les besoins changeant des employés. Il a été plus facile de comparer les styles de management que la gestion des ressources humaines. Cependant, à travers sa théorie des ressources internes, Barney (1995) nous a également démontré que dans un environnement identique, la gestion des ressources internes était un facteur différentielle de performance. En faisant un lien avec le fait que l'humain prend de plus en plus de place au sein de l'entreprise et n'est plus considéré comme une simple ressource épuisable, nous pouvons en interpréter que la gestion des ressources humaines est devenue primordiale dans la performance des entreprises.

A travers la confirmation de ces deux hypothèses, nous pouvons donc répondre favorablement à notre problématique de départ et affirmer que « l'amélioration du bien-être au travail à travers le style de management et la gestion des ressources humaines est un facteur de performance organisationnelle ».

L'ensemble de ce travail permet de confirmer les différentes hypothèses et de répondre positivement à la problématique de base. Mais ces recherches ont permis de soulever d'autres questions sur le sujet qu'il serait intéressant de traiter plus en profondeur. Tout d'abord, le

but premier d'une entreprise reste de faire du profit, que ce soit pour payer les employés, les actionnaires ou continuer à se développer. Dans ce cas, jusqu'où faut-il accepter de donner la priorité au bien-être en espérant un retour sur investissement afin que ce sujet ne relève pas « uniquement de la responsabilité sociétale de l'entreprise » comme soulevé dans la première hypothèse. A partir de quand la courbe de l'investissement dans le bien-être croise-t-elle celle de la rentabilité sur la performance ? Pour ce faire, il faudrait réaliser plus d'études empiriques.

7. Bibliographie

Aït Razouk, A., Bayad, M. (2011). GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82 (4), 3-18. Doi : 10.3917/grhu.082.0003

Angel, P., Amar, P., Gava, M-J., Vaudolon, B. (2010). *Mieux vivre en entreprise*. Dunod

Aribou, M-L. (2012). *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*. Armand Colin

Askenazy, P., Caroli, E., Marcus, V. (2002). New organizational Practices and Working Conditions. *Recherches économiques de Louvain*, 68 (1-2), 91-110. Doi : 10.3917/rel.681.0091

Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, 51 (1), 169-179. Doi : 10.3917/regar.051.0169

Bardelli, P., Allouche, J. (2012). *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprises ?*. Armand Collin

Bernard, N., Abord de Chatillon, E. (2022). Quand le bien-être au travail rencontre la performance : une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux. *GRH*, 42 (1), 83-114. Doi : 10.3917/grh.042.0083

Brillet, F., Sauviat, I., Soufflet, E. (2017). *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*. Dunod

Chapelle, F. (2018). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail en 36 notions*. Dunod

Cultiaux, J. (2002). *LLSMS2072 : sociologie clinique du travail*.

Delobbe, N. (2009). Bien-être au travail et performance de l'organisation. En ligne : <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:117348>

DGT, Anact, INRS. (ND). Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, mieux comprendre pour mieux agir.

Explications concernant les définitions dans la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail et dans le code. (ND). En ligne : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/principes-generaux/definitions>

Flohimont, V., Lambert, C., berrewaerts, J., Zaghdane, S., Deseilles, M., Füsfa, A. (2020). Guide pour la prévention des risques psychosociaux. En ligne : https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/RPS_Guide_pr%C3%A9vention_FR_2020.pdf

Frimousse, S., Le Bihan, Y. (2017). Réinventer le leadership. EMS Editions

Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Management et avenir*, 41 (1), 89-106. Doi : 10.3917/mav.041.0089

Granger, R. (2021). Adapter son leadership grâce au management situationnel. En ligne : <https://www.manager-go.com/management/management-situationnel.htm>

Granger, R. (2023). Quel style de management adopter ?. En ligne : <https://www.manager-go.com/management/styles.htm>

Grosjean, V. (2018). Bien-être au travail : ce qu'il faut retenir. En ligne : <https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html#:~:text=La%20notion%20de%20bien%2D%C3%AAtre,d'atteinte%20%C3%A0%20la%20sant%C3%A9>

Haegel, A. (2020). La boîte à outils des Ressources Humaines. Dunod

Hamelin, G. (2012). *Agir sur le stress et les violences au travail*. Dunod

Hansez, I., Bertrand, F., Barbier, M. (2009). Évaluation des pratiques de diagnostic de stress au sein d'entreprises belges : facteurs bloquants et facteurs stimulants. *Le travail humain*, 72 (2), 127-153. Doi : 10.3917/th.722.0127

Hirigoyen, M-F. (2008). La souffrance au travail et les pathologies émergentes. *L'information psychiatrique*, 84 (9), 821-826. Doi : 10.1684/ipe.2008.0397

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 17 (2), 93-103. Doi : 10.3917/proj.017.0093

Lacan, A. (2017°). Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ?. *Management & sciences sociales*, 22, 14-37

Larousse dictionnaire.

Lasagne, M., Perriard, J., Rozan, A., Trontin, C. (2012). *L'évaluation économique du stress au travail*. Edition Quae

Leclerc, J-S., Bourdias, J-S., Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ?. *Le travail humain*, 77 (4), 351-372. Doi : 10.3917/th.774.0351

Leduc, S., Valléry, G. (2012). *Les risques psychosociaux*. Presses Universitaires de France.

Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84 (9), 809-820. Doi : 10.1684/ipe.2008.0394

Lerusse, L., Di Martino, I., Malaise, N., Firket, P. (2004). *Le stress au travail, facteurs de risques, évaluation et prévention*. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Mélanie, (2021). Quels sont les différents types de management ?. En ligne : <https://www.wayden.fr/quels-sont-les-differents-types-de-management/#:~:text=Selon%20Rensis%20Likert%2C%20psychologue%20am%C3%A9ricain,participatif%2C%20et%20le%20management%20d%C3%A9%20gatif.>

Mergen, S. (2022). Vague de démissions : « Le rapport de pouvoir entre employés et employeurs s’est complètement inversé ». En ligne : <https://www.rtbef.be/article/vague-de-demissions-le-rapport-de-pouvoir-entre-employees-et-employeurs-s-est-completement-inverse-11062708>

Moulette, P., Rocques, O., Tironneau, L. (2019). Gestion des ressources humaines. Dunod

Niedhammer, I., Chastang, J-F., Levy, D., David, S., Degioanni, S. (2007). Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l’aide de l’enquête nationale Sume. *Travailler*, (17/1), 47-70. Doi : 10.3917/trav.017.0047

Ricou, J., Moissonnier, V. (2022). Pro en Conduite du changement. Vuibert.

Risques psychosociaux. (ND). En ligne : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail>

Schmidt, G., Beaujolin-Bellet, R., Oiry, E. (2021). Les grands courants en gestion des ressources humaines, EMS Editions

Schneewind, K-A., Kupsch, M. (2006). Perspectives psychologiques de la recherche sur les liens entre vie familiale et vie professionnelle. *La revue internationale de l’éducation familiale*, 19 (1), 9-30. Doi : 10.3917/rief.019.0009

Stern, P., Schoettl, J-M. (2017). La boîte à outils du Management. Dunod

Stora, J-B. (2010). Le stress. Presses Universitaires de France

Taïeb, J-P. (2016). Valoriser la performance RH, un enjeu pour la productivité de l'entreprise. Dunod

Tugent, A. (2013). Your money, a solution to burnout that doesn't mean less work. En ligne : <https://www.nytimes.com/2013/11/30/your-money/a-solution-to-burnout-that-doesnt-mean-less-work.html>

Vraie, B. (2018). Stress aigu en situation de crise, comment maintenir ses capacités de décision et d'action. De Boeck Supérieur.

Zawieja, P. (2015). Le Burn Out. Presses Universitaires de France.

Zeidan, J. (2012). Les différentes mesures du bien-être subjectif. *Revue française d'économie*, 27 (3), 35-70. Doi : 10.3917/rfe.123.0035

Abstract :

Through this work, we want to understand the role of well-being at work in the organisational performance of companies. In order to do this, we took look at the theoretical description of the concepts of well-being, psychosocial risks and stress, individual performance and organisational performance. This in-depth review of the literature enabled us to confirm our hypotheses and our main research question. We can therefore state that improving well-being at work through management style and human resources management is a factor in organisational performance. We will also discuss the limitations encountered during this work, in particular the lack of empirical data.

Résumé :

A travers ce travail, nous avons cherché à comprendre quel était le rôle du bien-être au travail dans la performance organisationnelle de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons notamment approfondi la description théorique des notions de bien-être, risques psychosociaux et stress, performance individuelle ainsi que performance organisationnelle. Cette revue approfondie de la littérature nous a permis de confirmer nos hypothèses et notre question de recherche principale. Nous pouvons donc affirmer que l'amélioration du bien-être au travail par le style de management et la gestion des ressources humaines est un facteur de performance organisationnelle. Nous évoquons également les limites rencontrées lors de ce travail et notamment le manque de données empiriques.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm